

Yrityksen sisäisen viestinnän tila

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Elina Pyykkö

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

PYYKKÖ, ELINA:

Yrityksen sisäisen viestinnän tila
Case: Yritys X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 42 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on yrityksen sisäinen viestintä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät yrityksessä vaikuttavat sen sisäisen viestinnän toimivuuteen ja tehdä kehitysehdotuksia saatujen tulosten pohjalta. Tarkoituksena on käsitellä aihetta työntekijöiden, sekä esimiesten että alaisten, näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin erään yrityksen toimeksiantona, johon viitataan tässä yhteydessä Yritys X:nä.

Aiempaa kirjallisuutta hyödyntäen tutkimuksen huomio on keskittynyt sisäisessä viestinnässä käytettäviin viestintäkanaviin sekä vuorovaikutuksellisuuteen. Opinnäytetyön teoriaosuudessa määritellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Empiriaosuudessa esitellään laadullinen tutkimus, jonka avulla selvitettiin, mitä puutteita tai onnistumisia case-yrityksen henkilökunta on havainnut yrityksen sisäisessä viestinnässä. Tutkimus toteutettiin henkilökohtaisin haastatteluin case-yrityksen yhden yksikön henkilökunnalle.

Keskeisimpiä tutkimustuloksia olivat viestintäkanavien käyttöön liittyvät ongelmat, jotka johtuivat yhteisten toimintatapojen määrittelemättömyydestä. Ongelmia on aiheutunut muun muassa siitä, että jokin tärkeä viesti ei ole saavuttanut kaikkia asianomaisia tai että kaikki työntekijät eivät säännöllisesti käytä tiettyjä sähköisiä viestimiä, mikä helpottaisi muiden työtä. Tämän lisäksi ajankohtaiseksi ongelmaksi havaittiin vuorovaikutuksen vähäisyys yrityksessä, joka ilmeni dialogisen, eli keskusteleavan ilmapiirin puutteellisuutena muun muassa tiimipalaverissa. Vastausten valossa yrityksessä olisi syytä kiinnittää huomiota yhteisiin ohjeistuksiin, joiden mukaan toimitaan vuorovaikutuksen ja viestinnän parantamiseksi.

Ensisijaisesti tutkimuksessa tarkasteltiin vain yhtä organisaation yksikköä, mutta tutkimustulokset viittasivat siihen, että koko organisaation viestintää tulisi tutkia sen toiminnan kehittämiseksi.

Avainsanat: sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, viestintäkanavat, vuorovaikutus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PYYKKÖ, ELINA:

The State of Internal Communication
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 42 pages, 2 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis deals with internal organizational communication. The study was carried out in cooperation with a case company, which is named Company X in this study. The purpose of this thesis was to study the state of internal communication in the company. Based on this study proposals were made to improve interaction.

The theoretical part of this study discusses the framework of the thesis. It was formed by those factors that have an effect on efficient communication in an organization. The main themes were communication channels and interaction. The empirical part deals with the qualitative study that was performed. Data were collected through personal interviews in the company's unit.

The most relevant results were difficulties concerning different communication channels. The problems derived from undefined mutual guidelines. For example, there had been situations when an important message had not been transmitted to persons who should have been informed on this matter. Another example was that all the employees did not utilize the electronical communication channels. The lack of interaction was another major issue. For example, the atmosphere in weekly meetings was not as conversational as it should have been.

The company should pay more attention to common instructions concerning internal communication in order to develop and improve interaction and communication in the company. Primarily the study focused on one unit of the company, but according to the study results, communication between all units of the organization should be studied in the future.

Key words: internal communication, organizational communication, communication channels, interaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	2
1.2	Tutkimuskysymykset	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	SISÄINEN VIESTINTÄ	5
2.1	Viestintäkanavat	6
2.1.1	Viestintävaje	10
2.2	Foorumit	10
3	VUOROVAIKUTUS	13
3.1	Työyhteisön ilmapiiri	16
3.2	Dialogisuus	17
3.3	Kuunteleminen	19
3.4	Vaikuttaminen	20
4	SISÄISEN VIESTINNÄN TUTKIMUS	21
4.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	21
4.2	Haastattelun teemarunko	22
4.3	Tutkimustulokset	25
4.3.1	Yksilölliset tekijät ja työyhteisön ilmapiiri	25
4.3.2	Viestintäkanavat	27
4.3.3	Vuorovaikutus	29
4.4	Johtopäätökset	31
4.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	36
5	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	43

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1 Sisäisen tiedotuksen kanavat.....	7
KUVIO 2 Työyhteisöviestinnän uusi agenda.	11
KUVIO 3 Dialogisen yhteistyön malli.....	18

1 JOHDANTO

Viestintä ymmärretään nykyään ennemminkin jatkuvana prosessina kuin yksittäisenä toimintona. Tämän monisyisen prosessin tarkoituksena on välittää viestejä osapuolten välillä. (Lohtaja, Kaihovirta-Rapo 2007, 12.) Tämän vuoksi viestintää tutkitaan tänä päivänä yhä erilaisimmista näkökulmista. (Puro 2004, 7.)

Minkä tahansa organisaation tai yrityksen sisäisestä viestinnästä puhuttaessa käytetään usein termejä yhteisö- tai organisaatioviestintä. Erottava tekijä näiden kahden käsitteen välillä on se, että yhteisöviestintä pitää sisällään organisaation sisäisen viestinnän lisäksi myös ulkoisen sidosryhmäviestinnän. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Åbergin käsitteellistä erotusta, joten yrityksen sisäistä viestintää käsiteltäessä viitataan organisaatioviestintään, eli työyhteisön sisäiseen viestintään. (Åberg, 2000, 22.)

Viestintä on moniulotteinen ja suosittu tutkimuksen aihe. Kansainvälisen yritysviestinnän pro gradu-tutkielma vuodelta 2010 nostaa hyvin esiin sen, kuinka viestintään vaikuttavat monet tekijät; ilmapiiriin vaikuttavat tekijät, käytännön viestintäkanavat sekä strategisen viestinnän merkitys. (Sorvari, 2010.)

Viestintä on osa-alue, joka on läsnä kaikissa yrityksen sisäisissä toiminnoissa. Toimiva ja tuloksellinen sisäinen viestintä on edellytys tavoitteiden toteutumiselle ja toiminnan jatkuvuudelle. (Lohtaja, Kaihovirta-Rapo 2007, 13.) Viestinnän haastavuus on sen moniulotteisuudessa ja sen toimivuuteen vaikuttaa moni pieni yksityiskohta. Tämä toimii myös perusteena tutkimusaiheen valinnalle ja seuraavassa alaluvussa esitellään yksityiskohtaisemmin tutkimuksen tavoitteet.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia case-yrityksen sisäisen viestinnän toimivuutta. Tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen sisäisen viestinnän sujuvuuteen ja joita tulisi kehittää viestinnän parantamiseksi. Tarkoituksena on aiempaa kirjallisuutta hyödyntäen pohtia, miten organisaatioviestinnän sujuvuuteen voisi vaikuttaa. Tarkoituksena on myös korostaa viestinnän moniulotteisuutta ja sitä, kuinka monesta pienestä yksityiskohdasta sen toteutuminen on kiinni. Laadullisen tutkimuksen avulla arvioidaan case-yrityksen sisäisen viestinnän tämän hetkistä tilannetta yksilöllisten tekijöiden, viestintäkanavien ja vuorovaikutuksen osalta. Analyysin pohjalta tehdään kehitysehdotuksia yrityksen sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Tutkimustyön keskeisiä käsitteitä ovat organisaatioviestintä, eli yrityksen sisäinen viestintä. Huomio keskittyy viestinnässä käytettäviin viestintäkanaviin ja vuorovaikutuksellisuuteen. Itse viestin sisällön lisäksi on olennaista miettiä miten ja milloin viestitään, jotta sanoma saadaan vastaanotettua ja ymmärrettyä.

Sisäistä viestintää käsitellään tässä tutkimuksessa sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta, sillä nykypäivän työyhteisöviestinnässä kaikkia osapuolia pidetään tasavertaisina. (Juholin 2009, 61–62.) Rajausta ei ole tarpeen tehdä yhteisön eri jäsenten aseman tai toimenkuvan vuoksi. Tutkimuksesta on rajattu pois organisaation ja sen ulkopuolisten sidosryhmien välinen viestintä, joka lukeutuu yhteisöviestintään, sillä tarkoituksena ei ole huomioida sidosryhmien vaikutusta sisäisen viestinnän toteutumiseen.

Organisaatioiden sisäistä viestintää on tutkittu yhä enenevässä määrin. Hyvinkin tuore tutkimus organisaation sisäisestä viestinnästä on tehty Woodburyn yliopistossa Kaliforniassa, Yhdysvalloissa. Tutkimuksen aiheena oli organisaatioviestinnän laadun parantaminen, jonka tuloksena on eritelty neljä kriteeriä viestinnän laadun parantamiseksi; vastuullisuus, niukkuus, ammattimaisuus ja vilpittömyys. (Marques, 2010.) Samantyyliisiin kriteereihin viitataan myös tässä tutkimuksessa.

1.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten organisaatioviestintää voitaisiin kehittää yrityksen toiminnan tehostamiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata myös seuraaviin alakysymyksiin:

- Mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti yrityksen sisäiseen viestintään?
- Millä tekijöillä on negatiivinen vaikutus yrityksen sisäiseen viestintään?
- Mihin tekijöihin pitää kiinnittää huomiota sisäisen viestinnän kehittämiseksi?

Tutkimus osoitetaan case-yrityksen työntekijöille ja kyseessä on laadullinen tutkimus, sillä tarkoituksena on selvittää sisäiseen viestintään vaikuttavia laadullisia tekijöitä. Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa voidaan käyttää termiä ymmärtevä tutkimus, joka kuvaa hyvin tämän työn tarkoitusperiä. (Sarajärvi, Tuomi 2009, 28.) Tarkoituksena ei ole pelkästään ymmärtää tutkimuksessa ilmi tulleita seikkoja, vaan nimenomaan ymmärtää niiden syyt. Olennaista on myös se, miten kukin tutkimuksen kohteena oleva henkilö itse kokee kyseisen ilmiön ja minkä takia. Laadullisen tutkimuksen valintaa tutkimusmenetelmäksi perustellaan tarkemmin neljännessä luvussa, jossa käsitellään laadullisen tutkimuksen suorittamista.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoriaosuutta ja avataan tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, joita ovat sisäinen viestintä ja vuorovaikutus. Viestintää käsittelevässä luvussa keskitytään käytännön viestintäkanaviin ja vertaillaan, missä tilanteissa mitäkin kanavaa kannattaisi käyttää. Vuorovaikutusta käsiteltävässä luvussa tarkastellaan työyhteisön ilmapiiriä, dialogisuutta, kuuntelemista sekä vaikuttamista. Nämä tekijät ovat hedelmällisen vuorovaikutuksen edellytyksiä organisaatioviestinnässä.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa esitellään sisäisen viestinnän tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa perustellaan tutkimusmenetelmien valinta sekä kuvataan yksityiskohtaisesti laadullisen tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa esitellään lisäksi itse tutkimusaineisto ja – tulokset. Toiseksi viimeisessä alaluvussa esitellään tuloksista johdetut johtopäätökset sekä kehitysehdotuksia aineiston analyysin pohjalta. Viimeinen alaluku sisältää case-tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden arvioinnin.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Tässä luvussa käsitellään termiä sisäinen viestintä; se voidaan määritellä monin eri tavoin. Erään määritelmän mukaan viestintä on informaation antamista, vastaanottamista tai vaihtoa, joka voidaan toteuttaa joko suullisesti, kirjoittaen tai visuaalisin tavoin niin, että sen vastaanottajat ymmärtävät. (Taylor 2005, 4.) Toteutunut viestintä ei siis edellytä pelkästään sen tuottamista, vaan myös sen vastaanottamista ja huomioimista. Tämän takia on kiinnitettävä erityistä huomiota tapaan, aikaan ja paikkaan, jossa viestitään.

Johdantoluvussa mainitulla, Woodburyn yliopistossa teetetyllä tutkimuksella haluttiin osoittaa, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota sisäisen viestinnän laadun parantamiseksi. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatioviestinnässä kiinnitetään huomiota lisääntyvissä määrin viestinnän vastuullisuuteen, niukkuuteen, ammattimaisuuteen ja vilpittömyyteen. Vastuullisuuden voidaan odottaa koskevan sekä viestijää että viestin vastaanottajaa tavoitteen saavuttamiseksi ja viestinnän toteuttamiseksi. Niukkuus viittaa sopivaan määrään informaatiota; liian suuri määrä tietoa on todennäköisesti epäolennaista ja halutun tiedon löytäminen voi olla aikaa vievää. Viestijän tulee esittää asiansa asiantuntevasti sekä kunkin tilanteen vaatimalla tavalla. Epäasiallisista viesteistä voi huomaamatta antaa itsestään virheellisen kuvan toisille. Vastaajat, jotka mainitsivat tutkimuksessa vilpittömyyden tai rehellisyyden hyvän viestinnän kriteeriksi, olivat havainneet tekopyhyyttä työpaikoillaan. Suhtautuminen henkilöön, joka välittää vilpillisen viestin, muuttuu välittömästi ja häneen tullaan suhtautumaan jatkossa varautuneemmin eikä yhtä avoimesti. (Marques 2010, 52–54.)

Edellä mainitut kriteerit muokkaavat viestinnän sävyä, mutta perimmäisenä tarkoituksena on sitoa ihmiset ja toiminnot toisiinsa välittäen merkityksiä. Viestinnän voi tulkita myös yksittäisenä toimintona, kuten markkinoinnin tai myynnin, jonka tehtävänä on omalta osaltaan tukea organisaation päämäärien saavuttamista. Viestintä on moniulotteinen voimavara, jonka kehittämiseen ja ylläpitämiseen tulee panostaa. (Åberg 2000, 21.) Yleinen virhe, johon voi viestinnän yhteydessä sortua on se, että pitää sen toteutumista itsestäänselvytenä. Näin ei kuitenkaan saisi olla,

vaan viestinnän toteutumiseksi tulee olla tehtynä selkeät ohjeet ja toimintatavat, aivan kuten yrityksen muissakin toiminnoissa. Tämän luvun alussa mainitun viestinnän määritelmän mukaan ymmärrettävyys on edellytys viestinnän toteutumiselle, joten on tärkeää, että yksilöt yrityksessä ymmärtävät onnistuneen kommunikation ehdot ja panostavat sen toteuttamiseen. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään erilaisia kanavia, joita voi sisäisessä viestinnässä hyödyntää.

2.1 Viestintäkanavat

Käytetyt viestintäkanavat ovat osa organisaation viestintäjärjestelmää. Organisaatiolla olisi hyvä olla määriteltynä, mitä viestitään mitäkin kanavaa hyödyntäen. Nykypäivänä yrityksillä on käytettävissä monenlaisia viestintäkanavia, joten ei ihmekään, jos valinnan vaikeus tulee vastaan viestintäkanavaa valitessa. On myös mahdollista, että samasta asiasta löytyy tietoa useasta eri kanavasta, jolloin on syytä tähdentää väärinymmärrysten välttämiseksi, mistä ajantasaisin tieto on saatavissa. (Juholin 2001, 124.)

Tehokkaan viestinnän toteutuminen edellyttää taitoa valita kanava, jonka kautta kohderyhmälle viestitään. Viestintäkanavan valinta riippuu itse sanomasta ja sen vastaanottavasta kohderyhmästä. Yrityksellä on käytettävissään välittömiä sekä välillisiä kanavia, joiden eroavaisuuksia käsitellään seuraavissa alaluvuissa. Kanavat voidaan jaotella edelleen virallisiin ja epävirallisiin kanaviin. Virallisina kanavina pidetään palavereita ja tiedotustilaisuuksia, epävirallisia vastaavasti ovat käytävillä ja kahvitauoilla käydyt keskustelut. Tätä näkökulmaa tullaan tarkastelemaan vuorovaikutusta käsittelevässä luvussa. (Lohtaja, Kaihovirta-Rapo 2007, 50–53.)

Seuraavassa kuviossa on eritelty sisäisen tiedotuksen tai sisäisen viestinnän kanavia, jotka voidaan jakaa neljään eri ryhmään; lähi- tai kaukokanaviin, joista lähikanavat koskevat yhtä yksikköä tai yhteisöä, kun taas kaukokanavat käsittävät koko organisaation. Suoran ja välitety viestinnän erottavana tekijänä on se, että suora viestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, kun taas välitetyn viestinnässä käytetään jotakin muuta kuin suullista viestintäkanavaa.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies	Tiedotustilaisuus
	Muut esimiehet	Yhteistyöelimet ja
	Osastokokous	luottamushenkilöt
	Ahaa-aukiot	Kokoukset ja neuvottelut
	Työtoverit	Ylimmän johdon suora yhteyden pito Työtoverit muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu	Ilmoitustaulu
	Yksikön kiertokirjeet	Kiertokirjeet
	Tehdaslehti	Pikatieote
	Verkkoviestintä	Henkilöstölehti
		Toimitusjohtajan katsaus
		Toimintakertomus
		Tietokannat verkossa
		Sisäinen radio Verkkoviestintä

KUVIO 1 Sisäisen tiedotuksen kanavat.

(Åberg 2000.)

Kuvion ensimmäisessä sarakkeessa on mainittu seuraavia suoraan viestintään perustuvia lähikanavia: lähin esimies, muut esimiehet, osastokokoukset, ahaa-aukiot ja työtoverit. Esimerkiksi kehityskeskustelut käydään useimmiten lähimmän esimiehen tai ajoittain myös muidenkin esimiesten kanssa. Tämä on suoraa kasvok-
kaista viestintää, kuten osastokokouksetkin, joissa kanssakäyminen ja vuorovaiku-
tus on välitöntä. Ahaa-aukiot ovat satunnaisia keskusteluja, joita käydään työtove-
rien kanssa. (Åberg 2000, 175.) Keskustelua ei välttämättä miellä varsinaiseksi
viestintäkanavaksi, vaikka sen vaikutus on suurin kaikista kanavista. Olennaista
on myös se, että keskustelut ovat mahdollisia erilaisilla kokoonpanoilla organisa-
tion kaikilla tasoilla. Varsinkaan työntekijöiden ahaa-aukioita ja puskaradiota ei
kannata aliarvioida. Tämän kautta kulkee paljon informaatiota, mikä ei välttämättä
välity esimiehen välittämien tiedotteiden ja sähköpostien kautta. Tieto voi kulkea
myös nopeammin kuin virallisia väyliä pitkin. (Argenti 2007, 151.; Heiskanen,
Lehikoinen 2010, 82.)

Palaverit ovat oivallinen välittömän viestinnän kanava. Ne ovat tilaisuuksia, joissa
kannattaa tuoda julki ja muistuttaa itsestäänselvyyksiltäkin tuntuja asioita, sillä
koskaan ei tiedä, ovatko kaikki työntekijät ajan tasalla. Kaikki ”käytäväkeskuste-
luissa” käsiteltävät aiheet kannattaa käsitellä myös palavereissa, jottei kukaan tun-
tisi jääneensä paitsi jostakin. Työpaikalla syntyvät konfliktit johtuvat usein siitä,
että jokin oleellinen tieto ei ole saavuttanut kaikkia asianomaisia. Palaverien sään-
nöllisyys on tärkeää myös silloin, kun mitään varsinaista raportoitavaa ei ole. Täl-
löin palaveri voidaan hyödyntää epämuodollisena seurustelutilaisuutena, jolloin
työyhteisöllä on mahdollisuus keskustella yhdessä vapaammassa ilmapiirissä.
Työyhteisössä on olemassa paljon luonteeltaan sellaisia aiheita, jotka kannattaa
viestiä osapuolille kasvokkain, ei minkään viestimen kautta. (Järvinen 2005, 39–
41.)

Suoraan viestintään lukeutuvia kaukokanavia ovat erilaiset tiedotustilaisuudet,
yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon
suora yhteydenpito sekä työtoverit muissa yksiköissä. Kaukokanavat ovat nimensä
mukaisia, eli ne käsittävät useamman kuin vain yhden työyksikön, jolloin viestin-
tää on tarkasteltava laajemmasta näkökulmasta. Tiedotustilaisuuksissa viestitään

suuremmalle joukolle mahdollisista tulevista muutoksista. Yhteistyöelimillä tarkoitetaan johdon ja työntekijöiden välillä toimiviin yhdyshenkilöitä, jotka välittävät viestejä kumpaankin suuntaan. Kokouksissa ja neuvotteluissa viestintä on välitöntä, mikä on olennainen asia myös ylimmän johdon yhteydenpidossa. Varsinkin isossa organisaatiossa johdon näkyminen on tärkeää, jottei johtoporrasta koettaisi turhan etäisenä. Organisaation työntekijöiden olisi hyvä olla yhteydessä myös muiden yksiköiden työntekijöihin ja esimiesten tulisi luoda puitteet yksiköiden väliseen kanssakäymiseen. (Åberg, 2000 175–176.) Tämä on erityisen tärkeää, sillä ymmärrys organisaation toiminnasta lisääntyisi, kun työntekijät näkisivät, mitä muut henkilöt tekevät jossakin toisessa yksikössä.

Kuvion alaosassa on lueteltuna välitetyn viestinnän keinoja lähi- sekä kaukokanavissa. Lähikanaviin lukeutuvat yksikön ilmoitustaulu, kiertokirjeet, tehdaslehti sekä verkkoviestintä. Näiden kanavien kautta viestitään lähinnä päivittäisiä työhön liittyviä asioita. Verkkoviestintä on lisääntynyt paljon, eli nykyiset kiertokirjeet kulkevat lähinnä sähköpostin muodossa. On kuitenkin syytä muistaa, ettei kaikilla välttämättä ole jatkuvaa pääsyä tietokoneelle, työnkuvasta riippuen. (Åberg 2000, 175.) Työohjeet sekä muu materiaali löytyvät nykyään useimmiten Intranetistä.

Välitetyn viestinnän kaukokanavia ovat ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedotteet, henkilöstölehti, toimitusjohtajan katsaus, toimintakertomus, tietokannat verkossa, sisäinen radio sekä muu verkkoviestintä. (Åberg 2000, 177.) Näiden kanavien hyödyntäminen vaatii erityistä huomiota ja suunnittelua, sillä kohteena on suurempi joukko ihmisiä. Esimerkiksi toimintakertomus tulee esittää sellaisessa muodossa, että se on kaikkien tulkittavissa. Mitä suuremmasta joukosta on kyse, sitä enemmän viestintäkanavan valitsemiseen kannattaa käyttää aikaa, ettei vastaan tulisi turhia tiedonkatkoksia tai väärinymmärryksiä.

2.1.1 Viestintävaje

Viestintävajeeksi kutsutaan sitä erotusta, minkä henkilö kokee tiedosta, jonka hän on todellisuudessa saanut ja jonka hänen olisi pitänyt saada. Tämä termi voidaan jakaa edelleen kanava- ja tietovajeeksi, riippuen siitä, keskitytäänkö nimenomaan tietyn kanavan toimivuuteen vai tietyn aiheen tiedottamiseen. Näitä vajeita voidaan mitata tutkimuksella, jota kutsutaan OCD-mittaristoksi (*Organizational Communication Development*). (Åberg 2000, 181.) Tässä tutkimuksessa ei käsitellä tätä mittaristoa syvemmin, mutta tutkimuksessa huomioidaan eri tekijöiden vaikutukset viestinnän toteutumiseen. Näitä tekijöitä ja ongelmia ovat esimerkiksi väärän viestintäkanavan valitseminen, vanhentuneen tiedon välittäminen tai inhimilliset erehdykset tai unohtamiset.

2.2 Foorumit

Perinteisesti foorumeista puhuttaessa mieleen herää kuva keskustelutilaisuudesta, jonka kaikki osapuolet osallistuvat aktiivisesti vuorollaan keskusteluun. Tässä yhteydessä foorumi tarkoittaa tilaa, jossa osapuolet ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, mutta eivät välttämättä samassa fyysisessä tilassa. Foorumissa työyhteisön jäsenet välittävät toisilleen tietoa eri kanavien kautta ja olennaista niissä on vuorovaikutus. (Juholin 2009, 63.)

Mielikuva keskustelufoorumista kuvaa hyvin tilannetta, jota työyhteisöltä nykyään toivotaan; jokainen jäsen osallistuu aktiivisesti asian käsittelyyn ja pääsee vaikuttamaan keskustelun kulkuun. Maantieteelliset rajat eivät ole enää este yhteiseen keskusteluun osallistumiseen, vaan keskusteluun voi osallistua myös sähköisiä kanavia pitkin. Nykyään korostetaan itseohjautuvuutta työyhteisössä, mutta oman kokemuksen perusteella ihmiset ovat kuitenkin vielä hyvin arkoja tuomaan mielipiteitään esiin. Jotta uskallettaisiin osallistua keskusteluun ja vaikuttamiseen, tulee avoimuutta korostaa ja kannustaa myös muissakin toiminnoissa, kuin pelkästään viestinnän osalta. Järvinen toteaa, että yritysten keskustelukulttuuriin avoimuudessa on vielä parantamisen varaa. (Järvinen 2008, 105–106.)



KUVIO 2 Työyhteisöviestinnän uusi agenda.
(Juholin 2009.)

Yllä oleva kuvio esittää organisaation uuden viestintämallin jatkuvana kiertokulkuna. Kuvion keskellä on lueteltuna foorumit ja verkostot, joiden kautta yrityksen viestintä kulkee. Työfoorumilla tarkoitetaan konkreettista tilaa, jossa ollaan kanssakäymisessä työtovereiden tai sidosryhmien kanssa, kuten toimisto tai taukotilat. Hybridifoorumeille ominaista on se, että siinä sekoittuvat eri kommunikaatiomuodot. Esimerkiksi foorumina voi olla avokonttori, jossa viestitään sekä kasvokkain että erilaisten sähköisen viestimien kautta samanaikaisesti. Hybridifoorumi mahdollistaa tiedon nopean ja ajantasaisen kulun, mutta ongelmana on viestinnän suunnittelemattomuus. Viestit voivat hukkua tai ne eivät välttämättä tavoita kaikkia, joita sen pitäisi tavoittaa. Sisäisiä ja ulkoisia verkostoja syntyy organisaatioissa kuin itsestään ja niitä yhdistävät yhteiset intressit. Sosiaaliset mediat ovat olennaisia viestinnän kanavia tänä päivänä. Sosiaalisten medioiden tunnusmerkkinä on se, että itse käyttäjät luovat sivuston sisällön. Näihin lukeutuvat muun muassa blogit sekä erilaiset verkostoitumissivustot. Puoliviralliset ja viralliset foorumit voivat määräytyä sen mukaan, miten ja mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Tästä

voi esimerkkinä mainita sähköpostin sekä Intranetin; näitä molempia voi käyttää sekä virallisessa että hieman vapaamuotoisemmassa viestinnässä. Myös työyhteisön kahvitteluhetket tai tiimitapahtumat voidaan lukea puolivirallisiin foorumeihin. Virallisia foorumeita edustavat säännölliset palaverit ja vuosikatsaukset. (Juholin 2009, 74, 78.)

Kuvion reunoilla olevat tekijät kuvaavat organisaation peruspilareita: ajantasainen tieto ja sen saatavuus sekä vaihdanta ovat edellytys organisaation toiminnalle ja olennaista on niin kutsuttujen ”isojen asioiden” käsittely läpi organisaation. Jokaisella tasolla on oltava ymmärrys siitä mitä tehdään, mihin ollaan pyrkimässä ja minkä takia. Jokaisella tasolla ja yksilöllä pitää olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Tämä edesauttaa yhdessä oppimista sekä osaamisen ja tiedon jakamista, mikä takaa henkilöstön jatkuvan kehittymisen. Tunnelma vaikuttaa siihen, miten työyhteisössä toimitaan. Jos tunnelma on jäykkä tai kireä, voi työntekijöiden kynnys osallistua keskusteluun olla korkea. Työnantajamaine syntyy jokaisen työntekijän panoksesta ja yhtäläillä työnantajamaine kuvastuu työntekijöistään, sillä he omalla toiminnallaan toteuttavat yrityksen missiota. Nämä kuusi tekijää ovat osa kiertokulkua, mikä tapahtuu edellä mainituissa foorumeissa. Tämä 6+1-malli kuvaa sitä, kuinka moniulotteinen ja jatkuvasti elävä prosessi työyhteisön viestintä on. (Juholin 2009, 63.)

Tässä sisäistä viestintää käsittelevässä luvussa osoitettiin millä eri tavoin voi yrityksen sisällä viestiä. Seuraavassa luvussa käsitellään vuorovaikutusta; määritellään mitä se on ja tuodaan esiin näkökulmia, jotka tulisi viestinnässä huomioida.

3 VUOROVAIKUTUS

Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutuksen käsitettä. Juholin toteaa vuorovaikutuksen olevan inhimillisyyden peruspilareita ja uusien asioiden syntymisen edellytys. (Juholin 2009, 61.) Vuorovaikutus siis syntyy ihmisten välisestä toiminnasta. Everstiluutnantti, kasvatustieteiden tohtori Nissisen mukaan vuorovaikutussuhteiden tavoitteet toteutuvat työyhteisössä laadukkaan johtamistyön tuloksena. Nissinen on kehittänyt esimiehille syväjohtamisen ohjelman, jossa keskitytään erityisesti vuorovaikutustaitoihin. Tunnusmerkkinä syväjohtamiselle on jatkuvuus: johtamisen oppiminen on jatkuva oppimisprosessi. (Nissinen 2004, 20.) Esimiehet eivät ole ainoita, joilla on velvollisuuksia ja jotka kantavat vastuuta. Yhtäläillä työntekijät ovat vastuussa toiminnastaan ja tilivelvollisia esimiehelleen. Siinä missä syväjohtamista sovelletaan oman esimiestyön kehittämiseen, voisi samankaltaista, vuorovaikutustaitoihin keskittyvää ohjelmaa soveltaa työntekijöihin. Itsensä kehittäminen lähtee aina ihmisestä itsestään.

Esimiestaidoista puhuttaessa kannattaa näin ollen kiinnittää huomiota myös alais-taitoihin. Yhteisön kehittäminen vain esimiestyön näkökulmasta on yhtä tyhjän kanssa, sillä kuten sanottua, vuorovaikutus on kahden kauppaa. Alaistaidot käsittelevät itse työnkuvan ja ammattitaidon lisäksi yhteisöllisiä ominaisuuksia; työntekijä ei ole pelkkä työntekijä vaan myös esimerkiksi työtoveri ja osa työyhteisöä. (Aarnikoivu 2008, 79.) Enää ei riitä, että ilmestyy työpaikalle, tekee työnsä, vaihtaa pikaiset kuulumiset työtoverien kanssa ja lähtee työajan päätyttyä. Voidaan esittää kysymys, kuinka paljon itsestämme joudumme työyhteisölle antamaan. Kultaisen keskitien löytyminen voi olla haastavaa, sillä jatkuvasti kuitenkin painotetaan, ettei yksityiselämää saa tuoda työpaikalle. Jos näin on, minkä takia työlleen joutuu antamaan enemmän kuin parhaan työpanoksensa? Tähän näkökulmaan palataan työyhteisön ilmapiiriä käsittelevässä kappaleessa.

Vuorovaikutusjohtamisen näkökulmasta jokaista päivittäistä viestintätilannetta voidaan pitää osana viestintästrategiaa, eli kahvitaukokeskustelutkin kannattaa ottaa huomioon työyhteisöä analysoitaessa. (Puro 2002, 153.) Organisaation sisäiset verkostot ovat korvaamattomia, sillä niiden sisällä ja niiden välillä kulkee valtavasti informaatiota ja ideoita. Esimiehen haasteena on, miten tämän resurssin saisi hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla.

Palautteenanto on onnistuessaan hedelmällisintä vuorovaikutusta. Työntekijän saadessa esimieheltä palautetta, syntyy toivottavasti vastareaktio; työntekijä jatkaa hyvä työtään, josta on saanut positiivista palautetta ja kannustusta tai tekee korjausliikkeen toimintatapoihinsa, jos esimies on huomauttanut niistä. (Russell 1998, 25.) Kuten henkilökohtaisissa palautekeskusteluissa, kannattaa työntekijöitä huomioida muissakin tilanteissa enemmän yksilötasolla vuorovaikutuksen saavuttamiseksi. Helsingin kauppakorkeassa strategiaviestinnästä väitelleen Minna Mustosen mukaan kohdistettua ja yksilöllistä markkinointia tulisi käyttää myös yrityksen sisällä. Kun sanoma ja sen sisältö muokataan varta vasten sen kohderyhmälle, on reaktio todennäköisimmin toivottava. (Fiilin 2009.) Yksilöllinen huomioiminen vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän sitoutumiseen yritykseen. Itsensä tärkeäksi ja yksilölliseksi kokeminen saa henkilön panostamaan enemmän yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Kehityskeskusteluiden ja palkitsemisen keinoin voidaan myös vaikuttaa yksilön sitoutumiseen, mutta näitä keinoja ei tässä tutkimuksessa syvemmin käsitellä.

Nykyään puhutaan paljon sosiaalisesta älystä, jota pidetään vuorovaikutuksellisen ihmisen olennaisena ominaisuutena. Goleman kuvaa sosiaalisen älyn tunnusmerkeiksi ovat seuraavia tekijöitä:

- *Vaistonvarainen empatia*
- *Emotionaalinen virittäytyminen*
- *Empaattinen tarkkuus*
- *Sosiaalinen kognitio.*

Ensimmäisellä ominaisuudella tarkoitetaan kykyä samaistua toisen henkilön asemaan ja tunteisiin. Toinen tunnusmerkki on taito kuunnella ja ottaa huomioon toisen henkilön sanoma. Kolmas ominaisuus merkitsee taitoa ymmärtää toisen henkilön tuntemukset ja neljäs taitoa ymmärtää ihmissuhteita ja niiden rooleja. Näiden tekijöiden ymmärtämisen lisäksi on tärkeää osata hyödyntää niitä, jota kutsutaan sosiaaliseksi kyvykkyudeksi. Sosiaalisen kyvykkyuden tunnusmerkkejä ovat luonteva vuorovaikutus, elekieli ja esiintyminen sekä toisen huomioon ottaminen. (Goleman 2006, 93.)

Dunderfelt korostaa fyysisen viestinnän tärkeyttä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Nonverbaali viestintä, eli muun muassa katsekontakti, eleet ja ilmeet vaikuttavat yhtälailla viestintään ja sanoman sävyyn, mitä ollaan välittämässä. (Dunderfelt 2001, 21.) Tähän asiaan kannattaa kiinnittää yhtälailla huomiota kuin viestintäkanavan valintaan. Sanattoman viestinnän virheelliset tulkinnat aiheuttavat usein väärintulkintoja tai ne vääristävät välitettävää sanomaa, joten kannattaa pitää huoli, että kehonkieli tukee sanomaa.

3.1 Työyhteisön ilmapiiri

Vaikka nykyään kiinnitetään paljon huomiota ihmisten yksilöllisiin ominaisuuksiin ja pyritään rakentamaan työyhteisöjä ja tiimejä yhdessä toimeentulevien persoonien mukaan, on kuitenkin syytä pitää henkilökohtaiset ominaisuudet sopivassa suhteessa erillään työyhteisöstä. Ammatillisessa työyhteisössä esimerkiksi riidat muodostuvat työasioista, ei työntekijöiden henkilökohtaisista asioista. Ammatillisessa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa toisin kuin epäammatillisessa, jossa vuorovaikutus voi olla tunteisiin perustuvaa ja eriarvoista. (Järvinen 2008, 82.) Keskustelut voivat helposti ajautua sivuraiteille, jos itse aiheen ja ongelman sijaan keskitytään keskustelun toiseen osapuoleen tai tämän ominaisuuksiin ja tapaan ilmaista asiansa. (Weeks 2010, 56.) Erilaisten jännitteiden syntyminen on mahdollista, jos huomio siirtyy itse perustehtävästä epäolennaisuuksiin, jotka usein ovat esimerkiksi jonkun työntekijän henkilökohtaisia piirteitä. Keskustelua ja sen tärkeyttä tullaan käsittelemään enemmän dialogia käsittelevässä luvussa.

Ennen työyhteisön ilmapiiriin koettiin syntyvän johtoportaan päätöksistä ja toimista. Nykyään ilmapiiriin vaikuttaa jokaisen työntekijän panos omalla olemuksellaan ja läsnäolollaan. (Juholin 2009, 69–70.) Se, mitä työntekijä itsestään työyhteisölleen antaa, heijastuu samoin häneen itseensä päin. Yhteisen hyvän vuoksi kannattaa pitää mieli avoimena ja positiivisena, jotta saisi itsekin samankaltaista kohtelua osakseen. Työyhteisö voi tulehtua herkästi, jos yhä useamman henkilön asennoituminen arkipäivän tehtäviin on negatiivista. Hyvään ilmapiiriin vaikuttaviin keinoihin viitataan seuraavassa luvussa, joka käsittelee dialogisuutta. Luvussa tähdennetään, minkä takia keskustelu on tärkeää.

3.2 Dialogisuus

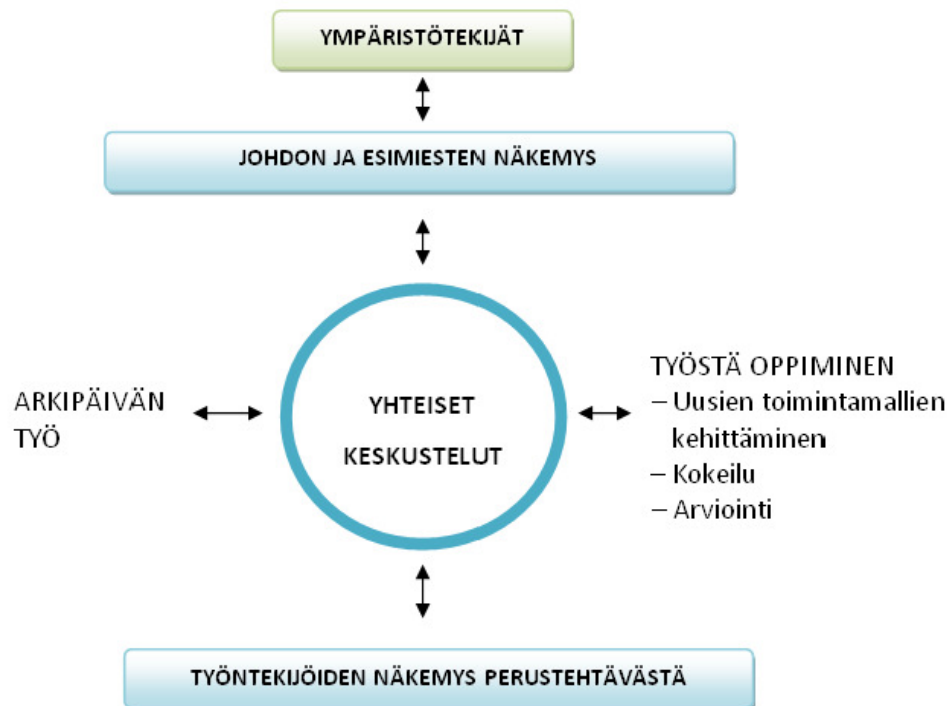
Keskustelu on avainasemassa toimivan ja vuorovaikutuksellisen työyhteisön toteutumisessa. Kasvokkaisessa kanssakäymisessä ei pelkästään keskustella vaan myös kuunnellaan ja elehditään muutenkin kuin sanoin. Ihmisen elekieli joko tukee sanomaa tai on ristiriidassa sen kanssa. Keskustelua syvempi taso on dialogi, jonka Isaacs määrittelee seuraavasti: ”Dialogi on keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta.” Kummallakin osapuolella on oma näkemyksensä aiheesta ja tavoitteena on keskustella ja pohtia asiaa yhdessä lopputuloksen saavuttamiseksi. Osapuolilta ei edellytetä omien mielipiteiden tai ominaisuuksien muuttamista, vaan jo olemassa olevien näkemysten ymmärtämistä – sekä omien että muiden. Dialogiin kuuluu siis pelkän keskustelun lisäksi myös vuorovaikutus, vastaanottavuus ja ymmärrys. (Juholin 2009, 61.) (Isaacs 2001, 39–40.)

Tilanteet, joissa haetaan ratkaisua johonkin ongelmaan keskustelun kautta, mielletään usein väittelyksi ja valtataistoksi, jossa on oltava voittaja ja häviöjä. Oma näkökanta koetaan oikeaksi ratkaisuksi ja sitä pyritään puolustamaan viimeiseen asti. Kuten edellisessä kappaleessa on mainittu, dialoginen kanssakäyminen ei edellytä puolen valitsemista vaan omien korttien näyttämistä pelipöytään ja samalla katsotaan millainen käsi toisella osapuolella on. Olisi tärkeää pystyä joustamaan omista mielipiteistään, kuuntelemaan toista ja asettua hänen asemaansa. Tällöin voi huomata asiasta jonkin yksityiskohdan mitä aikaisemmin ei ole tullut ajatelleeksi. Tämä edellyttää siis kuuntelemisen taitoa, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa. (Isaacs, 2001, 48.)

Seuraavalla sivulla oleva kuvio esittää dialogisen yhteistyön toimintaa: yhteiset keskustelut esimiesten ja työntekijöiden kesken ympäristötekijät huomioiden mahdollistaa jokapäiväisen oppimisen ja kehittymisen. Yhteisissä keskusteluissa on tärkeää tuoda kaikkien osapuolien näkökulmat käsiteltävästä asiasta esiin. Esimerkiksi joissain organisaatioissa johtotason henkilöt eivät välttämättä tiedä, millaista työntekijöiden arkipäivän työ on. Päätöksillä ja muutoksilla voi olla ikävät seuraukset, jos niitä tehdessä ei ole perehdytty jokapäiväisiin käytänteisiin. Tämän vuoksi keskustelu ja kaikkien osapuolten kuunteleminen on välttämätöntä toimin-

nan kehittämiseksi. Toiminnan kehittäminen erityisesti yksilötasolla on tärkeää, sillä tällöin voidaan mahdollisimman kattavasti viedä kehitystä eteenpäin. Huomiota tulee kiinnittää uusien toimintamallien kokeilun lisäksi sen arviointiin ja seurantaan, unohtamatta työntekijöiden omakohtaista palautetta. Nykypäivänä viestintä ei kulje pelkästään ylhäältä alas, vaan palautetta annetaan nimenomaan alhaalta ylös, mikä mahdollistaa toiminnan kokonaisvaltaisen kehittymisen. (Nummelin 2007.)

Se, että on jotakin sanottavanaan, ei vielä riitä toiminnan kehittämiseksi. Vuorovaikutukseen sisältyy myös taito ottaa tietoa vastaan, eli kuunteleminen, jota käsitellään seuraavassa alaluvussa.



KUVIO 3 Dialogisen yhteistyön malli.
(Nummelin 2007.)

3.3 Kuunteleminen

”Keskustelu, kokemusten jakaminen ja kysyminen ovat tämän päivän johtamistyön avaimia.” (Nummelin 2007, 62.) Tässä lainauksessa on kiteytetty osuvasti asiat, joiden avulla esimies voi edesauttaa vuorovaikutusta. Näiden kolmen asian taustalla on ennen kaikkea kuuntelemisen taito. Ilman sitä edellä mainitut asiat ovat merkityksettömiä.

Kuunteleminen sisältyy myös kykyyn ilmaista itseään. Puutteellinen kuuntelemisen taito voi aiheuttaa työyhteisöissä pahojakin konflikteja väärinymmärrysten vuoksi. Sen lisäksi, että otamme huomioon ja tiedostamme kuinka hyvin itse kuuntelemme toisia, on tärkeää kohdistaa tarkastelu myös itseensä; miltä minä kuulostan, kun puhun toisille ja miten puheeni tulkitaan. (Puro 2003, 17.) Kiinnittämällä asiaan säännöllisesti erityistä huomiota, voi toisten suhtautuminen itseensä muuttua negatiivisesta positiivisemmaksi. Se, että kuuntelee toista ja ilmaisee itsensä ymmärrettävästi toisille, edistää henkilöiden keskeistä vuorovaikutusta ja helpottaa tavoitteisiin ja yhteisymmärrykseen pääsemistä.

Joku voi kokea kuuntelemisen jopa vaikeaksi. Vaiti oleminen on ensimmäinen kuuntelemisen askel. Jos keskustelun toinen osapuoli sanoo jotakin, mikä itsessään herättää välittömästi reaktion ja tarpeen kommentoida asiaa, kannattaa kokeilla olla vain hiljaa ja jättää ajatukset huomiotta. Tämä vaikuttaa hyvin yksinkertaiselta ja itsestään selvältä, mutta näin voidaan välttyä äkkinäisiltä tunteen purkauksilta ja vääriltä johtopäätöksiltä. (Isaacs 2001, 114.)

Puro toteaa kuuntelemisen harjoittamisen haasteellisuuden piilevän yksilön ajattelussa; vika löytyy aina jostakin muualta kuin henkilöstä itsestään. (Puro 2003, 27.) Tämä ajattelu ilmenee usein kun henkilön tulisi tarkastella itseään kriittisesti. Työyhteisössä tällaista ajattelua voidaan karsia esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla.

3.4 Vaikuttaminen

Työskentely nykypäivän organisaatioissa on vuorovaikutuksellisempaa kuin esimerkiksi 30 vuotta sitten. Monilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työkuvaansa ja toiminnan kehittämiseen. Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu ja vuorovaikutus synnyttävät uusia ajatuksia ja ideoita organisaation toimivuuden parantamiseksi. Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, joka kannattaa hyödyntää kaikin puolin. (Nummelin 2007, 65.)

Työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen edellyttää aina toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijöiden välillä. Toimiva esimiesviestintä luo puitteet avoimelle ja vastaanottavaiselle ilmapiirille, jolloin työntekijän kynnys ottaa kantaa asioihin madaltuu. Työpaikalla tulee luoda tilanteita, joissa yksilöt saavat äänensä ja mielipiteensä kuuluviin. Järvisen mukaan nykyään ollaan vielä arkoja tuomaan omia mielipiteitä ja kehitysehdotuksia julki, sillä tällainen toimintamalli, jossa työntekijällä on mahdollisuus osallistua toimenkuvansa ja työyhteisön vaikuttamiseen ja kehittämiseen, on suhteellisen uusi käytäntö. (Järvinen 2008, 105–106.) Varovaisuus ja tottumattomuus voi hyvinkin olla syynä siihen, ettei keskustelua saada aikaiseksi. Hyvin monet miettivät tarkoin missä tilanteessa suunsa työpaikalla avaa. Uskon, että uusi sukupolvi on kasvanut jo siihen, että itse voi ja pitääkin vaikuttaa asioihin.

Vaikuttamisen ja osallistumisen yhteydessä on syytä mainita kumppanuusjohtaminen. Kumppanuusjohtamisen tavoitteena ei ole sitouttaa työntekijöitä, vaan lähtökohtana on oma-aloitteisesti sitoutuva työntekijä. Kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa asioihin työpaikallaan, motivaatio omaa työtä kohtaan nousee ja edelleen halu kehittää työyhteisöä nousee myös. (Aarnikoivu 2008, 15.) Motivaatio syntyy aina työntekijästä itsestään, mutta esimiestyöllä voi kuitenkin vaikuttaa motivaation syntyyn – joko positiivisesti tai negatiivisesti.

4 SISÄISEN VIESTINNÄN TUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, sillä haluttiin tarkastella nimenomaan sisäisen viestinnän laadullisia tekijöitä. Laadullisen tutkimuksen ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi havaintoihin ja keskusteluun perustuva tiedonkeruutekniikka sekä se, että aihe nähtiin haastateltavan näkökulmasta; jokainen haastattelu ja keskustelu olivat ainutkertaisia ja aineisto koottiin luonnollisessa tilanteessa ja ympäristössä. Tässä työssä käytettiin induktiivista ajattelua, eli keskityttiin enemmän tapauskohtaisesti aineiston tarkasteluun, josta tutkimusongelma muodostui, eikä nojattu liikaa teoreettisiin väittämiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tutkimus yrityksen sisäisen viestinnän käytänteistä ja vuorovaikutuksesta suoritettiin yhden Yritys X:n yksikön sisällä. Yksikön työntekijöille lähetettiin kutsu henkilökohtaiseen haastatteluun, johon ilmoittautui kuusi henkilöä yksikön 18 työntekijästä. Sähköposti oli tässä yhteydessä paras väylä toimittaa kutsu, sillä siinä oli mahdollisuus kertoa yksityiskohtaisemmin tutkimuksen perusteista ja tarkoituksesta. Sähköposti oli myös varmin keino tavoittaa koko perusjoukko. Toimintatavan onnistumisesta viesti myös se, että haastatteluajkojen sopiminen sujui aikataulussa.

Aineiston keruu suoritettiin henkilökohtaisin haastatteluin. Teemahaastattelut valittiin tiedonkeruumuodoksi, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa irti tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä. Suullisessa haastattelutilanteessa haastateltavalla oli hyvä mahdollisuus tuoda esiin henkilökohtaisia näkemyksiä tutkimusaiheesta. (Hirsjärvi, Hurme 2000, 35.) Haastattelu oli osittain struktuoitu eli haastattelun teemat ja kysymykset olivat kaikille samat, joskin niitä muokattiin hieman yksilöllisesti kunkin haastattelutilanteen mukaan. Kysymysten muokkaaminen ei olisi ollut mahdollista esimerkiksi kyselylomaketutkimuksessa, mikä oli myös yksi syy teemahaastattelun suorittamiseen. Kysymyksiä täydentämällä ja lisäämäl-

lä oli mahdollisuus saada vielä tarkempia ja laajempia vastauksia haastateltavilta. Havainnoinnin avulla saatiin täydennettyä haastattelua tarkkailemassa kielellisiä ilmauksia sekä elekieltä. Myös haastateltava itse vaikutti haastattelun etenemiseen omilla vastauksillaan.

Tila, jossa yrityksen työntekijöitä haastateltiin, oli yksityinen työhuone kyseisessä toimipisteessä. Työntekijät tulivat haastateltaviksi sillä välin kun töiden osalta ehtivät, eli haastattelutilanne oli mahdollisimman luonnollinen, kuin yksi tavallinen työpäivä muiden päivien joukossa. Minkäänlaisia häiriötekijöitä ei ilmaantunut, mikä oli positiivista. Henkilökohtaiset teemahaastattelut suoritettiin case-yrityksen toimitiloissa 5. ja 10.11.2010. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 12 minuutista 25 minuuttiin, mikä oli riittävä aika monipuolisen vastausten saamiseksi.

Haastattelun teemarunko muodostui kolmesta pääaiheesta, jotka ovat yksilölliset tekijät, viestintäkanavat ja vuorovaikutus. Nämä kolme aiheetta ovat nimetty pääteemoiksi, sillä ne kohosivat selkeästi esiin jo tutkimuksen viitekehystä määriteltäessä. Seuraavassa kappaleessa esitellään yksityiskohtaiset haastattelukysymykset kokonaisuudessaan sekä perustellaan niiden valinta.

4.2 Haastattelun teemarunko

Haastattelun teemarunko muodostuu kolmesta pääotsikosta, joista ensimmäinen teema on työntekijän henkilökohtainen historia. Tämä on oleellinen teema, sillä ihmisen henkilökohtaiset tunteukset vaikuttavat suhtautumiseen työhön ja päinvastoin. (Juholin 2009, 38.) Toinen teema on työssä käytettävät viestintäkanavat sekä niiden toimivuus työtehtävissä. Nämä kaksi ensimmäistä teemaa johdattelevat kolmanteen ja tärkeimpään aiheeseen: vuorovaikutuksellisuuteen ja sen toteutumiseen työyhteisössä.

Ensimmäiseen teemaan, eli yksilöllisiin tekijöihin liittyvät kysymykset koskivat työntekijän toimenkuvaa ja työtehtäviä. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, toimiiko työntekijä esimerkiksi esimiestehtävissä, jolloin osittain strukturoitua haastattelukysymyksiä tuli muokata vastaajalle sopiviksi. Työntekijältä kysyttiin myös, kauanko hän on työskennellyt yrityksessä. Tavoitteena oli selvittää, vaikuttaa työsuhteen pituus suhtautumiseen työpaikasta. Juholinin mukaan innostus työtä kohtaan voi pitkässä työsuhteessa ajan kuluessa lopahtaa. (Juholin 2009, 39.) Toisaalta pidempi aikaisessa työsuhteessa on parempi mahdollisuus sitoutua yritykseen ja edetä urallaan kuin määräaikaaisessa työsuhteessa.

Ensimmäiseen teemaan liittyen työntekijää pyydettiin vapaamuotoisesti kuvailemaan itseään viestijänä. Tavoitteena oli saada työntekijä pohtimaan omaa itseään hetkeksi ja katsoa, puoltaako henkilön mielikuva itsestään hänen muita mielipiteitään haastattelun edetessä. Esimerkiksi, jos työntekijä kuvailee itseään hyvin sanelmiiksi ja määrätietoiseksi ja hänelle esitetään kysymys, onko hän esittänyt kehitysehdotuksia työpaikallaan kun niihin on ollut tarvetta ja hän vastaa kieltävästi, tästä herää kysymys, miksi hän ei ole tehnyt kehitysehdotuksia jos siihen on mahdollisuus.

Työntekijää pyydettiin myös kuvailemaan työpaikkansa ilmapiiriä, mikä on hyvin tärkeä aihe, sillä tällä kartoitettiin ihmisten mielikuvat työyhteisön viihtyvyydestä. Järvinen huomauttaa, että todellinen työssä viihtyminen syntyy perusasioiden toimivuudesta ja siitä, minkä takia töissä ollaan, mission toteuttamisesta. Jos nämä tavoitteet eivät ole selkeitä, on ilmapiiriä turha yrittää parantaa yhteishengen kohottamistilaisuuksilla. (Järvinen 2008, 116.) Jos peruspilarit ovat kunnossa, voidaan huomiota kiinnittää työntekijöiden mielipiteisiin viihtyvyydestä ja käytänteiden toimivuudesta.

Ensimmäisen osion viimeisenä kysymyksenä esitettiin, kuinka työntekijä itse parantaisi työpaikkansa ilmapiiriä. Tällä kysymyksellä voitiin selvittää, onko haastateltavilla yhteneväisiä mielipiteitä työyhteisönsä kehittämiseksi.

Teemahaastattelun toinen osio käsitteli konkreettisia viestintäkanavia, joita ihmiset käyttävät työssään. Ensimmäisenä työntekijää pyydettiin luettelemaan kaikki viestintäkanavat, joita hän käyttää ja kertomaan, mitkä niistä soveltuvat parhaiten omaan työnkuvaan. Tämän kysymyksen tarkoituksena on kartoittaa, miten työpaikalla käytännössä viestitään.

Oleellista oli myös kysyä, mitkä kanavat ovat työntekijän mielestä ongelmallisia käyttää ja onko hänellä kertoa tapausesimerkkiä. Tässäkin osiossa kysyttiin kehitysehdotuksia koskien viestintäkanavien käyttöä.

Osion tärkeimpiä aiheita olivat suullisen viestinnän väylät. Työntekijältä kysyttiin, pidetäänkö tiimipalavereja tai muita kokouksia tarpeeksi usein. Huomiota kiinnitettiin myös palaverien tarpeellisuuteen ja informatiivisuuteen. Tavoitteena oli saada selville mahdollisimman kattavasti työntekijän mielipiteet kasvokkaisesta viestinnästä.

Kolmantena muttei vähäisempänä teemana oli vuorovaikutus. Vaikka tässä osiossa nähdään hieman vastakkainasettelua työntekijän ja työnantajan välillä, tarkoituksena ei ole tehdä erottelua heidän kesken, vaan tutkia työyhteisön sisäisen viestinnän suhteita, kuten aiheen rajausta oli perusteltu opinnäytetyön johdanto-luvussa.

Osio sisälsi kysymyksiä henkilökohtaisesta näkökulmasta, sillä itse aihekin on henkilökohtainen. Ensimmäisenä kysymyksenä esitettiin, kokeeko työntekijä pysyväänsä vaikuttamaan asioihin ja kokeeko hän tulevansa kuulluksi työpaikallaan. Lisäksi häneltä kysyttiin, saako hän tarvittaessa ohjausta liittyen työtehtäviinsä. Nämä kysymykset olivat tärkeitä, sillä ne antavat osviittaa sekä työntekijän että esimiehen aktiivisuudesta sekä siitä, millaisena työntekijä tulkitsee työympäristön avoimuuden. Olennaista oli myös kysyä, onko hän itse tehnyt ehdotuksia ja aloitteita työtapojen tai – ympäristön kehittämiseksi ja onko näitä ehdotuksia huomioi-

tu tai jopa toteutettu. Seuraava kysymys koski tiedonkatkoksia; onko niitä tullut vastaan, kuinka usein ja mistä ne mahdollisesti johtuvat. Viimeiseksi työntekijältä kysyttiin, miten hän parantaisi vuorovaikutusta työpaikallaan.

4.3 Tutkimustulokset

Henkilökohtaiset haastattelut äänitettiin tallentimella, jonka jälkeen ne litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Aineistoa purkaessa oli mielenkiintoista huomata, että lähes poikkeuksetta tiettyihin kysymyksiin haastateltavat esittivät enemmän mieliteitään kuin toisiin kysymyksiin. Tämä toi selkeästi esiin tutkimuksen tärkeimmät aiheet.

Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan tämän luvun viimeisessä osiossa. Seuraavissa alaluvuissa aineisto puretaan teemarungon mukaisessa järjestyksessä, alkaen henkilökohtaisista näkemyksistä edeten viestintäkanaviin ja vuorovaikutuksellisuuteen.

4.3.1 Yksilölliset tekijät ja työyhteisön ilmapiiri

Työkokemusta haastateltavilla oli yrityksessä yhdestä neljään vuotta. Kaikki vastaajat ovat siirtyneet Yritys X:n palvelukseen konsernista, johon yritys kuuluu. Kaikilla, yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, oli työkokemusta yli viiden vuoden ajalta konsernissa. Lyhin työhistoria oli kaksi vuotta ja pisin 16 vuotta.

Vastaajat kuvailivat itseään todenmukaisesti viestijöinä. Miltei jokainen luonnehti kysymystä haastavaksi ja joutui todella pohtimaan hetken, millainen viestijä on. Muutama vastaaja kuvaili itseään rauhalliseksi ja selkeäksi. Muita yleisimpiä kuvauksia oli tasapuolinen, tarkka, asiallinen ja hyvä viestijä. Vastauksissa esiintyi myös napakka ja vaihteleva viestijä.

Työympäristön ilmapiiriä kuvailtiin vaihtelevasti. Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta kuvailivat ilmapiiriä kokonaisuudessaan positiiviseksi ja hyväksi. Puolet vastaajista luonnehti ilmapiiriä kiireelliseksi ja haastavaksi. Yksi vastaajista totesi, että juuri haastavuus tekee työstä mielenkiintoista ja sitä kautta yhteisön ilmapiiri on dynaaminen ja eteenpäin menevä. Ilmapiiriä kuvailtiin myös kireäksi ja hieman tulehtuneeksi. Lisäksi byrokraattisuuden ja tietynlaisen hierarkkisuuden todettiin heijastuvan ilmapiirissä. Muutama vastaaja painotti hyvän ilmapiirin kumpuavan tiiviistä ja rennosta työyhteisöstä. Verrattaessa tämän kyseisen yksikön ilmapiiriä muihin yksiköihin, todettiin ihmisen viihtyvän yhteisössä erittäin hyvin. Sen mainittiin olevan avoin ja että keneltä tahansa voi mennä kysymään apua, jos sitä työtehtävissään tarvitsee.

Haastateltavat kohottaisivat työyhteisön ilmapiiriä monin eri tavoin. Kaksi vastaajista puhui yhteisten tiimitapahtumien puolesta; tällöin olisi mahdollista kerääntyä yhteen muutenkin kuin vain työn merkeissä. Kaksi vastaajista peräänkuulutti henkilön omaa panosta työyhteisön hyväksi. Koettiin, että ilmapiiri koostuu jokaisen yksilön suhtautumisesta. Jos yksikin henkilö on kovin negatiivinen, alkaa se pian heijastua koko työyhteisössä. Yhden vastaajan mielestä henkilökunnan asioihin ja psyko-fyysis-sosiaaliseen hyvinvointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota ilmapiirin parantamiseksi. Työkäytänteet saivat kritiikkiä siitä, että yhteisö jakaantuu päivittäin kahtia työvuorojen takia. Koska kaikki eivät pääse kokoontumaan päivittäin yhteen, koettiin erillisten yhteisten tapahtumien järjestämisen olevan tärkeää. Erään vastaajan mielestä vastuu ja ideointi ilmapiirin kohottamiseksi on johtoportaalilla ja esimiehillä, joista myös toimenpiteiden tulisi lähteä. Hän kuitenkin painotti, ettei tässä yksikössä ole tarvetta radikaaleihin toimenpiteisiin, sillä ilmapiiri on kokonaisuudessaan hyvä.

”Tällä hetkellä rauhallinen, mukava ja minun mielestäni aika tiivis työyhteisö on meillä.”

”Ainakin niin voi parantaa, että pitää sen oman asenteen positiivisena ja kannustavana. Sitä ajattelee, että vaikuttaako yhden ihmisen asenne, mutta kyllä se vaikuttaa.”

”On tärkeää, että kaikki on avoimia ja mahdollisimman aktiivisesti pyrkii viestimään ja tuomaan mielipiteitään esiin.”

4.3.2 Viestintäkanavat

Viestintäkanavia, joita haastateltavat käyttävät työssään, mainittiin seuraavia: puhelin, sähköposti, Messenger, faksi, tekstiviestit, suullinen viestintä, kokoukset, nonverbaali viestintä ja puhelinpalaverit. Vastaajat käyttävät näitä kanavia vaihtelevasti tilanteesta riippuen, mutta suurin osa vastaajista totesi käyttävänsä mieluiten sähköpostia päivittäisenä viestintäkanavana. Parhaimmiksi ominaisuuksiksi mainittiin ihmisten tavoitettavuus ja viestin toimittaminen useammalle henkilölle samassa muodossa. Sähköpostin eduiksi havaittiin lisäksi sisällön säilyvyys ja todistettavuus. Parhaimmaksi kanavaksi mainittiin myös suullinen viestintä, sillä kasvokkain keskusteltaessa asiat tulevat parhaiten selviksi.

Kolme vastaajista totesi pikaviestiohjelma Messengerin olevan todella hyödyllinen kanava, sillä sen kautta saa välitettyä viestinsä nopeasti ja useammallekin henkilölle yhtä aikaa. Sen todettiin nopeuttavan omaa työskentelyä varsinkin kun työ on usein nopeatempoista. Viestiohjelman käyttöä kuitenkin kritisoitiin, sillä siitä ei saada täyttä hyötyä irti, jos kaikki eivät ole kirjautuneena ohjelmaan.

Vain yksi vastaaja otti huomioon nonverbaalin, eli sanattoman viestinnän. Hän totesi, että kaikki muu, mitä ihminen sanojen lisäksi antaa itsestään, vaikuttaa viestintätilanteeseen ja sanoman tulkintaan. Tällöin käyttäytymiseen tulisi kiinnittää lisähuomiota.

Tiimipalavereja pidetään suunnilleen kerran viikossa tai kahden viikon välein. Kaikkien vastaajien mielestä määrä on riittävä ja muutaman vastaajan mielestä niitä pidetään liiankin usein. Kaikki totesivat palaverien olevan tarpeeksi informatiivisia, mutta kuten mainittua, jos uusia käsiteltäviä asioita ei ole, palaveri koetaan hieman turhana.

Edellytys suullisen viestinnän toteutumiselle ja onnistumiselle esimerkiksi tiimipalavereissa on osallistujien aktiivisuus. Passiivisuus koettiin suurimmaksi ongelmaksi koko tutkimusaiheessa. Palaverien todettiin etenevän aina samalla kaavalla; tiiminvetäjä esittelee ajankohtaiset asiat, joita muutamat henkilöt kommentoivat. Laajempaa keskustelua aiheista syntyy harvemmin.

”Tärkeää on se, että saataisiin niistä semmoisia keskustelutilaisuuksia, enemmän osallistuvia tilaisuuksia, eikä sellaisia että esimies on äänessä sen 80 % ja tiimiläiset sen 20 % kun pitäisi olla melkein toisinpäin.”

Osallistuvamman palaverin toivotaan antavan työntekijöille tunteen, että he voivat vaikuttaa asioihin työpaikalla. Kuten mainittua, kaikkien työntekijöiden toivottiin osallistuvan keskusteluun. Tässä yhteydessä yksi vastaaja toivoi, että tiimipalaverien yhteydessä voitaisiin käsitellä enemmän myös toisten tiimien kuulumisia.

Muutama vastaajista toivoi kokonaisuudessaan enemmän suullista viestintää. Osalla tässä tuli vastaan maantieteelliset rajat, kun osa tiimistä toimii toisella paikkakunnalla, jolloin yhteisiä palavereja tai muita tilaisuuksia on vaikeampi järjestää. Ratkaisuna ongelmaan mainittiin puhelin- ja netmeeting-kokoukset, joita hyödynnetään aika usein. Niiden mainittiin olevan toimivia, sillä useimmissa sovelluksissa on mahdollista esittää esimerkiksi PowerPoint-materiaalia, joka on kaikkien nähtävillä. Näiden kokousten koettiin kuitenkin olevan hieman etäisiä. Vaikka käsiteltävät asiat tulevat selviksi ja materiaali on kaikkien nähtävillä, puuttuu näistä kokoontumisista se yhteisöllisyys, mikä on läsnä kun kokoonnutaan fyysisesti samaan paikkaan.

”Sellainen face to face, kasvotusten tehty viestintä olisi kyllä aika hyvä, jos siihen vaan aina pystyisi. Mutta siinä tulee sitten maantieteelliset erot.”

Muutama vastaaja kritisoi sähköpostia liian mustavalkoisena viestimenä. Eräs vastaajista mainitsi lisäksi, että sähköposteihin oletetaan vastaavan heti, vaikkei se ole aina mahdollista. Kiireellisemmät asiat olisi hyvä hoitaa kasvatusten tai puhe-
limitse, jotta asia saataisiin selvitettyä heti.

Ongelmalliseksi viestintäkanavaksi muutama vastaaja mainitsi pikaviestiohjelma Messengerin. Todettiin, että se voisi olla todella hyödyllinen, mutta ydinongelmaksi mainittiin yhteisten toimintatapojen puute tässä esimerkissä.

”Sisäinen Messenger, jos sitä kaikki käyttäisi, niin se olisi aika oiva.”

4.3.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus syntyy kahden tai useamman henkilön keskinäisestä toiminnasta. Haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen edellyttävän yksilöiden omaa panostusta ja motivaatiota. Kaikki lähtee henkilöstä itsestään, ja haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, miten ja millä tavalla henkilö tuo itsensä ja asiansa esiin.

”Kun tiimin sisällä keskustellaan, niin avoimesti otetaan esille ne asiat, vaikeivät ne olisi mitään helppoja vaan haasteellisia asioita. Siinä varmaan semmoinen läpinäkyvyys ja avoimuus palkitaan kuitenkin.”

”Enemmän kuitenkin sitä aktiivisuutta ja osallistumista.”

Vuorovaikutusta käsiteltiin myös läpi organisaation, johon liittyen mainittiin samoja kriteereitä kuin muutaman henkilön välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus koettiin haasteellisenä erityisesti eri tiimien välillä, jotka toimivat osittain eri paikkakunnilla. Avoimuus ja ymmärrys toisen työnkuva, ja sitä kautta myös omaa työtään kohtaan lisääntyisi, jos eri tiimien toimista ja muutoksista tiedotettaisiin tilanteesta riippuen yhteisesti kaikille tiimeille.

”Voitaisiin mennä päiväksi tai viikoksi katsomaan ja tutustumaan jollekin toiselle puolelle mitä he päivittäin tekevät.”

”Luulisin, että tiimit tietävät omat asiat hyvin, mutta kun puhutaan Yritys X:stä yrityksenä ja muiden tekemisistä, niin ei välttämättä tiedetäkään mitä tuolla toisella paikkakunnalla nyt tapahtuu.”

Valtaosa haastateltavista kokee voivansa vaikuttaa asioihin työpaikallaan, tosin tapauksesta riippuen, mutta jos kyseessä on arkinen, esimerkiksi työtapoihin liittyvä asia, koetaan vaikutusmahdollisuuksien olevan hyvät. Suurin osa vastaajista koki tulleen kuulluksi työpaikallaan. Tällä viitataan siihen, ettei työntekijällä ole suurta kynnystä avata suutaan ja sanoa, mitä sydämellään on.

Kaikki vastaajat saavat tarvittaessa ohjausta liittyen työtehtäviinsä, jos sitä pyytää. Myös Intranet mainittiin tässä yhteydessä, siellä olevia tiimikohtaisia työohjeita on lähiaikoina päivitetty ja niiden koettiin olevan hyödyllisiä.

Kaikki vastaajat ovat ottaneet osaa työyhteisön kehittämiseen erilaisten kehitysehdotuksien muodossa. Osalla vastaajista toiminnan kehittäminen kuuluikin varsinaiseen työnkuvaan. Valtaosa vastaajista mainitsi, että heidän ehdotuksensa on otettu huomioon ja osa niistä on toteutettukin. On kuitenkin sellaisiakin ehdotuksia mitä ei ole toteutettu.

”Se otettiin siis hyvin vastaan, mutta tästä on jo jonkin aikaa kun siitä on ollut puhe, eikä sen jälkeen ole mitään kuulunut. Saa nähdä toteutuuko se.”

”Joskus on ideoita, jotka menevät eteenpäin, joskus sellaisia ehdotuksia mitä saatetaan vielä miettiä ja joskus taas sellaisia, joita on mahdotonta toteuttaa.”

Miltei kaikki vastaajat ovat jossain vaiheessa kohdanneet tilanteita, jolloin tieto ei ole saavuttanut kaikkia, jotka sen olisi pitänyt saavuttaa. Tiedonkatkosten aiheuttajiksi mainittiin ensinnä poissaolot. Jos joku ei ole ollut läsnä esimerkiksi tiimipalaverissa, voi jäädä käsitellyistä asioista paitsi, jos ei ole muistiotakaan lukenut. Suurimmaksi syyksi katsottiin tilanne, jossa muutama ihminen käsittelee jotakin asiaa, joka olisi olennaista tiedottaa tiimin kaikille jäsenille. Joko tietoa ei koeta kovinkaan tärkeäksi tai sitten se vain unohdetaan välittää eteenpäin. Tässäkin yhteydessä tuli puheeksi koko organisaation välinen viestintä; jätetäänkö joitakin asioita tarkoituksella välittämättä eteenpäin, vai tulisiko kaikesta viestiä.

Toiseksi haastavaksi kysymykseksi osoittautui, miten vuorovaikutusta voisi parantaa työyhteisössä. Yleisiä ehdotuksia vuorovaikutuksen parantamiseksi mainittiin yhteiset tiimitapahtumat. Työympäristössä kaivattiin enemmän ryhmätyöskentelyä, esimerkiksi tiimipalavereissa tehdyt ryhmä- tai paritehtävät koettiin positiiviseksi tavaksi. Tällainen työskentely oli toivottavaa myös varsinaisissa työtehtävissä. Tässäkin, kuten työilmapiirin yhteydessä, painotettiin yksilön osuutta toimivassa kokonaisuudessa. Omalla aktiivisuudellaan ja osallistumisellaan voi vaikuttaa koko yhteisön viihtyvyyteen. Muutama vastaaja toivoi enemmän avoimuutta koko organisaation tasolla. Eräs vastaajista toivoi esimiesviestinnän olevan aktiivisempaa, samoin kuin viestinnän ja vuorovaikutuksen eri yksiköiden välillä, jonka todettiin vaativan enemmän esimiestason panostusta.

4.4 Johtopäätökset

Aineistoa analysoitaessa on käytetty ymmärtämiseen perustuvaa näkökulmaa eli tässä luvussa esitetyt johtopäätökset ovat johdettu päättelyn avulla. (Hirsjärvi, ym. 2007, 219.)

Tutkimustuloksia tarkastellessa todettiin, ettei työntekijän työnkuvalla, asemalla tai työsuhteen pituudella ollut vaikutusta esimerkiksi kynnykseen esittää mielipiteitään tai kehitysehdotuksia työpaikalla. Nämä tekijät eivät myöskään vaikuttaneet yleistettävällä tasolla mielipiteeseen työyhteisön ilmapiiristä. Tämä oli posi-

tiivinen havainto, sillä työyhteisöllä on ongelma, jos työntekijät kokevat itsensä eriarvoisiksi esimerkiksi aseman tai työnkuvan perusteella.

Useampi vastaaja mainitsi ongelmalliseksi viestintäväyläksi Messengerin. Se kuitenkin koettiin yleisesti ottaen hyödylliseksi ja käteväksi viestintäväyläksi, sillä jos työntekijä on esimerkiksi puhelimessa, voi mahdollisen ongelman selvittää kollegan kanssa Messengerin kautta poistumatta työpisteeltä tai laittamatta puhelua pitoon. Ongelmana oli, etteivät kaikki käytä kyseistä sovellusta, jolloin siitä ei saada täyttä hyötyä irti. Tämä on konkreettinen esimerkki joko yhteisten toimintatapojen puutteesta tai siitä, ettei niitä noudateta. Jos kyseiset työohjeet ovat kirjattuna huoneentauluun tai Intranetiin, kyse on yksilön viitseliäisyydestä ja tällöin tulisi korostaa asian merkitsevyyttä yhteisön tasolla. Vaikka kyseessä on pieni arkipäiväinen asia, voi se kuitenkin haitata jonkun muun työskentelyä, varsinkin pidemmällä aika välillä. Jos omalla toiminnallaan voi helpottaa jonkun työtaakkaa edes hieman, miksi ei sitä tekisi. Jos katsoo pieniä asioita läpi sormien, mitä ei välttämättä itse pitäisi tärkeänä, voi tahtomattaan aiheuttaa tiedonkatkoksia ja väärinymmärryksiä. Tässä astuu kuvaan esimiestyö ja – viestintä, kuinka saada työntekijät motivoituneiksi kiireen keskellä. Tehokkain keino kiinnittää huomiota tämänkaltaisiin asioihin on suora palaute.

Aktiivisuutta kaivattiin työntekijöiden osalta sekä tiimipalavereissa että muissakin yhteyksissä. Keskustelemaan ja osallistuvaan työyhteisöön tällä Yritys X:n yksiköllä on hyvät edellytykset, sillä valtaosa vastaajista koki työympäristön ja – yhteisön rentona ja kuuntelevana.

Jos viikkopalaverit eivät ole tarpeeksi keskustelevia, voi kyse olla myös siitä, ettei kenelläkään ole mitään sanottavaa kyseenomaisesta aiheesta. Tällöin ei välttämättä ole kyse passiivisuudesta, vaan siitä, että nykyiseen tilaan ollaan hiljaisen tyytymäisiä, eikä koeta tarvetta mahdolliseen muutokseen. Toki jos palavereissa ei pitkällä aikavälillä juurikaan keskustella, voi asian ottaa suoraan puheeksi työntekijöiden kanssa ja selvittää, onko passiivisuudelle jokin syy.

Tutkimustulosten mukaan kaikki vastaajat kokevat voivansa avata suunsa aina kun siihen on tarve. Tällöin voisi päätellä, että tässä yksikössä ollaan tyytyväisiä yrityksen toimintaan, työyhteisöön ja omaan toimenkuvaan ja kissa nostetaan pöydälle silloin kun siihen todella on tarve. Voitaisiin kysyä, onko parempi olla hiljaa ja tyytyväinen vai aktiivinen ja tyytymätön. Avoin ja keskusteleva yrityskulttuuri on vielä nuori ja kun siihen lisätään hiljainen ja vaatimaton suomalainen olemus, voidaan ymmärtää se, ettei tämä ”passiivisuus” ole tyytymättömyyttä tai laiskuutta, vaan tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Ratkaisuna tähän on tilan antaminen ja kärsivällinen rohkaiseminen itsensä ilmaisuun. Väkipakolla ei ihmisiä saada avautumaan, mutta kanavat ilmaisua varten voidaan luoda, jota kautta kukin voi lähestyä avoimuutta omassa tahdissaan.

Yksilön vastuuta toimivassa työyhteisössä painottivat miltei kaikki vastaajat. Koko yhteisön ilmapiiriin vaikuttaa jokaisen työntekijän olemus ja suhtautuminen työhön, joten hyvän ilmapiirin luominen on kaikkien vastuulla. Tutkimuksen kohteena olevassa yksikössä yrityksen ja työntekijöiden henkilökohtaiset tehtävät ja tavoitteet ovat selvillä, eli yhteisön niin kutsutut peruspilarit ovat vankalla pohjalla. Tällöin on mahdollisuus keskittää enemmän huomiota ilmapiiriin ja yhteishengen kohottamiseksi. Tässä yhteydessä voidaan viitata edellä mainittuun passiivisuuteen ja siihen, ettei keskustelua synny tarpeeksi. Syynä voi nimenomaan olla se, että tässä yksikössä perusasiat ovat sen verran hyvin, ettei ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi joka viikko tehdä.

Jokaisen yksilön hyvinvointi vaikuttaa koko yhteisön hyvinvointiin. Se, onko joku henkilö luonteeltaan positiivinen tai negatiivinen, aktiivinen tai rauhallinen, kumpuaa ihmisen persoonasta ja luonteesta, mihin on vaikea vaikuttaa. Organisaatio voi kuitenkin tukea yksilön jaksamista ja hyvinvointia kannustamalla liikuntaan tai ravitsevaan ruokavalioon esimerkiksi liikuntasetelein.

Työntekijöiltä toivottiin avoimuutta ja rohkeutta esittää mielipiteitään. Jos tällä tasolla pyritään avoimeen viestintään ja kanssakäymiseen, tulisi avoimuuden olla teemana myös organisaation muilla tasoilla. Näin ei ilmeisesti ole, sillä moni vastaajista harmitteli, ettei oikein tiedä muiden yksiköiden asioista tai työtehtävistä.

Konserni, johon yritys kuuluu, on laaja, joten se vaikeuttaa tiedonkulkua kaikkiin organisaatiotasoihin. Nykypäivänä on käytettävissä laaja kirjo viestintäsovelluksia, jotka mahdollistavat tiedonkulun maantieteellisistä rajoituksista riippumatta. Esimerkiksi Intranetin hyödynnettävyys ei ole sillä tasolla, millä se voisi olla. Sen lisäksi, että Intranetistä löytyy tiimikohtaisia työohjeita, joihin oltiin pääosin tyytyväisiä, voisi sitä hyödyntää koko organisaation tasolla. Tähän tarkoitukseen se on varmasti kehitettykin, mutta tutkimuksen kohteena olevan yksikön työntekijöiden mielestä se ei tarjoa riittävästi tietoa.

Voidaan toki esittää kysymys, onko jokaisen organisaation työntekijän oleellista tietää kaikki, mitä kussakin yksikössä tapahtuu. Ei varmasti ole, mutta avoimuus edellyttää, että tiedottaminen olisi säännöllisempää kuin mitä se tällä hetkellä on. Säännöllisyyden edellytyksenä on, että joku kantaa vastuun ja pitää huolen siitä, että viestitään ajankohtaisista asioista tietyin väliajoin.

Kuten haastattelussa tuli ilmi, ei esimiestasolla ole valitettavasti aikaa toteuttaa kaikkea, mitä haluaisi, esimerkiksi osallistua säännöllisiin palavereihin eri paikkakunnilla. Ihmisen on mahdotonta olla useammassa paikassa samaan aikaan. Tiedossa on kuitenkin työntekijöiden epätietoisuus muista yksiköistä ja tämä asia on otettu huomioon ja tehty suunnitelmiakin, kuinka tiedottamista yksiköiden välillä voisi kehittää.

Tutkimusongelma rajoittuu yhden yksikön sisälle, joten koko organisaation viestintään ei tässä tutkimuksessa tämän syvemmin perehdytä. Tässä olisi kuitenkin ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihe jatkotutkimusta varten. Kuten sanottu, ne linjaukset minkä mukaan yrityksessä toimitaan heijastuvat organisaation huipulta alas pienempiin yksiköihin. Jotta viestintä saataisiin toimimaan yksikön sisällä ja niiden välillä, tulisi tutkia viestinnällisiä toimintoja koko organisaatiossa sekä pysty- että vaakasuoraan.

Tutkimuksessa tuli varmasti ilmi uusia, mutta myös paljon entuudestaan tuttuja aiheita toimeksiantajan näkökulmasta. Tämä kenties kertoo siitä, että yksikön tilanne on kokonaisuudessaan positiivinen ja ettei mullistavia kehitystoimenpiteitä ole tarpeen tehdä. Huomiota tulisi kuitenkin kohdistaa entistä enemmän pieniin yksityiskohtiin sekä jokapäiväisiin käytänteisiin toiminnan parantamiseksi. Alla on kootusti listattuna tutkimuksessa ilmitulleet seikat, joihin yrityksessä tulisi kiinnittää huomiota:

- Käytännön viestintäkanavat
- Yhteiset toimintaohjeet
- Oma aktiivisuus
- Osallistuminen
- Yksiköiden välinen viestintä

Huomiota tulisi kiinnittää jokapäiväisiin viestintäkanaviin, joita käytetään. Se-
kaannusten välttämiseksi tulisi laatia selkeät toimintaohjeet, mitä kanavaa tulisi missäkin yhteydessä käyttää. Jokaisen työntekijät tulisi kiinnittää huomiota omaan toimintaan ja omaan olemukseen, mikä vaikuttaa yrityksen sisäiseen viestintään. Tähän liittyy myös aktiivisempi osallistuminen toiminnan kehittämiseen. Tietoisuutta ja avoimuutta tulisi lisätä koko organisaation ja eri yksiköiden välillä.

Kirjoittajan osalta tämä tutkimus valotti paljon työyhteisön tilannetta. Työsuhte-
kyseisessä yrityksessä tulee jatkumaan ja nyt kirjoittaja voi katsoa omaa toimintaansa uusin silmin tutkimuksessa esiin tulleiden seikkojen myötä ja sitä kautta pohtia omaa työpanostaan ja kehittää sitä.

4.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tässä alaluvussa arvioidaan laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Esiymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä oli riittävä, sillä kirjoittaja on työskennellyt yrityksessä reilun vuoden ajan. Tämä oli myös peruste tutkimuksen suorittamiseen, kirjoittaja halusi tutkia yrityksen viestinnällisiä toimintoja herättääkseen keskustelua mahdollisista epäkohdista.

Luvussa neljä kuvattiin tutkimuksen suorittaminen. Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin sen vuoksi, jotta saataisiin mahdollisimman kattava käsitys yrityksen viestinnän tilasta ja siitä, miksi työntekijät kokevat sisäisen viestinnän sellaisena kuin se on. Haastattelututkimus oli tähän tarkoitukseen ainoa mahdollinen vaihtoehto, sillä tutkimuksessa haluttiin mahdollisimman yksityiskohtaisia vastauksia. Tutkimuksen kohteena olevan yksikön työntekijöille lähetettiin sähköpostitse kutsu haastatteluun, jossa jo korostettiin, että haastateltavat esiintyvät anonyymeinä. Osallistumisprosentti oli 30 %, mikä oli riittävä tulos laadulliseen tutkimukseen.

Itse haastattelun teemarunko oli johdonmukaisesti laadittu, se eteni loogisesti ja tuotti monipuolisia ja laajoja vastauksia. Osittain struktuoitu kysymysrunko mahdollisti vapaamuotoiset ja laajat vastaukset. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, mutta olisi ollut mielenkiintoista järjestää niiden lisäksi ryhmähaastattelu tai – keskustelu aiheesta, jolloin haastattelutilanne olisi voinut olla vapautuneempi ja vastaukset vieläkin laajempia. Henkilökohtaiset haastattelut mahdollistivat epäselvyyksien oikaisemisen tai kysymysten tarkentamisen paikan päällä, mikä ei olisi ollut mahdollista esimerkiksi lomakekyselyn avulla. Virheitä tutkimustulosten kirjaamisessa ei ole tapahtunut, sillä haastattelut äänitettiin ja litteroitiin.

Koska haastateltavia oli kuusi henkilöä, nähtiin parhaaksi aineistoa käsiteltäessä purkaa auki kaikki heidän vastauksensa tässä raportissa kattavien tulosten esittämiseksi. Aineiston purkaminen tapahtui kysymysrungon mukaisessa järjestyksessä.

Edellä mainittuihin seikkoihin viitaten tämä laadullinen tutkimus on luotettava ja pätevä, sillä case-tutkimus suoritettiin tässä työssä kuvatulla tavalla.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Yritys X:n sisäistä viestintää ja selvittää, millaisena kyseenomaisen yksikön työntekijät kokevat viestinnän toimivuuden. Tavoitteena oli myös korostaa sitä, että viestintä on moniulotteinen kokonaisuus, eikä sitä tule pitää itsestäänselvytenä.

Tässä työssä on viitattu ajantasaiseen lähdekirjallisuuteen, jonka avulla on avattu työn keskeisiä teemoja, jotka olivat viestintäkanavat ja vuorovaikutus. Näistä teemoista on nostettu esiin merkittäviä huomioita ja korostettu sitä, ettei yrityksen sisäistä viestintää pidä ottaa itsestään selvyytenä. Jokainen työntekijä on tärkeä osa viestintäketjua ja jos tämä ketju jostain syystä katkeaa, on sillä suora vaikutus yrityksen toimintaan. Suunnitelmallisuus ja vastuun jakaminen on toimivan viestinnän edellytys.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät case-yrityksen käytänteissä vaikuttavat sekä negatiivisesti että positiivisesti sisäisen viestinnän toteutumiseen. Tiedonkeruutekniikkana käytettiin henkilökohtaisia teemahaastatteluja, mikä oli hyödyllisin metodi tämän tutkimuksen tarkoituksperiin. Teemahaastattelun teemoja olivat yksilölliset tekijät, vuorovaikutus sekä käytännön viestinnän toimintatavat.

Teemahaastatteluissa kerättyä aineistoa purkaessa ja analysoitaessa tuli ilmi, että monella vastaajalla oli hyvin paljon samankaltaisia ajatuksia koskien esimerkiksi käytännön viestintätapoja ja vuorovaikutustaitoja. Vastauksista voitiin johtaa tutkimustulosten keskeisimmät teemat:

- Käytännön viestintäkanavat
- Yhteiset toimintaohjeet
- Oma aktiivisuus
- Osallistuminen
- Yksiköiden välinen viestintä

Yrityksessä tulisi kiinnittää huomiota siihen, mitä kanavia käytetään arkipäivän viestinnässä. Tätä tavoitetta tukevat yhteiset toimintaohjeet, mitä kaikki noudattavat. Näin vältetään väärinymmärryksiltä ja saadaan välitettyä ajantasaista tietoa tasapuolisesti kaikille. Jokaisen yksilön tulisi kiinnittää huomiota omaan aktiivisuuteen ja osallistumiseen. Avoimuutta ja kanssakäymistä tulisi lisätä organisaation sisällä sekä eri yksiköiden välillä.

Tämän tutkimuksen kohteena ei ollut koko konserni, vaan nimenomaan Yritys X ja sen yksi yksikkö. Koko organisaation viestinnän yksityiskohtaisempi tarkastelu olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, sillä isossa organisaatiossa viestinnällisissä toiminnoissa on omat haasteensa. Mitä laajempi organisaatio, sitä enemmän viestijöitä sekä viestin vastaanottajia ja näin ollen enemmän haasteita. Viestintää tulisi tutkia koko organisaation osalta, sillä toimintatavat heijastuvat konsernin strategiasta. Epäkohtia voidaan tutkia ja kehittää yksikkötasollakin, mutta jos kyseinen ongelma on laaja-alaisempi, tulisi sitä selvittää kokonaisuuden osalta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Argenti, P.A. 2007. Corporate communication. New York: The McGraw-Hill Companies.

Dunderfelt, T. 2001. Intuitio ja tunneviestintä; Ihmisten välinen näkymätön yhteys. Helsinki: Dialogia Oy.

Fiilin, P. 2009. Kohdennettu viestintä osuu henkilöstöön. Fakta. [Viitattu 16.11.2010]. Saatavissa:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1581266>)

Goleman, D. 2006. Sosiaalinen äly. Helsinki: Otava.

Heiskanen, M., Lehikoinen S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, H. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu; Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Isaacs, W. 1999. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Talentum Media Oy.

Juholin, E. 2001. Communicare; Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2.

painos. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2005. Onnistu esimiehenä. 5. Painos. Helsinki: WSOY.

Lohtaja, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään; Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOY.

Marques, J.F. 2010. Enchanging the quality of organizational communication; A presentation of reflection-based criteria. Journal of Communication Management 1/10. [Viitattu 23.11.2010] Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1363-254x&volume=14&issue=1&articleid=1839210&show=html>

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Juva: WSOY.

Puro, J. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.

Puro, J. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Tampere: Inforviestintä Oy.

Russell, T. 1998. Effective feedback skills. London: Kogan Page Limited.

Sarajärvi, A. Tuomi, J. Laadullinen tutkimus ja sisällösanalyysi. 2009. Helsinki: Tammi.

Sorvari, J. 2010. The Role of Internal Communication in the Rolling Forecast Process. Pro gradu-tutkielma. Helsinki: Kauppakorkeakoulu. [Viitattu 10.12.10]. Saatavissa: http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/ethesis/pdf/12308/hse_ethesis_12308.pdf

Taylor, S. 2005. Communication for Business; A Practical Approach. (4. painos)
Gosport: Pearson Education Limited.

Weeks, H. 2010. Failure to communicate; How conversations go wrong and what
we can do to right them. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelun teemarunko

Yksilölliset tekijät

- Mikä on toimenkuvasi ja mitä ovat työtehtäväsi?
- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Kuvaile itseäsi viestijänä.
- Kuvaile omin sanoin vähintään kolmella sanalla työpaikkasi ilmapiiriä.
- Miten kohottaisit ilmapiiriä työpaikallasi paremmaksi?

Viestintäkanavat

- Luettele viestintäkanavat, joita käytät päivittäin työssäsi.
- Mitkä ovat mielestäsi parhaita viestintäkanavia liittyen toimenkuvaasi?
- Mitkä viestintäkanavat ovat mielestäsi ongelmallisia tai hyödyttömiä käyttää?
- Miten kehittäisit näitä viestintämenetelmiä?
- Kuinka usein työpaikallasi pidetään tiimipalavereja tai kokouksia?
- Onko määrä sopiva, jos ei, niin kuinka usein niitä tulisi pitää?
- Ovatko palaverit informatiivisia?
- Miten muuttaisit viestintäkäytäntöjä työpaikallasi?

Vuorovaikutus

- Koetko pystyväsi tarvittaessa vaikuttamaan asioihin työpaikallasi?
- Koetko tulevasi kuulluksi työpaikallasi?
- Saatko tarvittaessa tarpeeksi ohjausta liittyen työtehtäviisi?
- Oletko tehnyt ehdotuksia tai aloitteita liittyen työtapojen tai – ympäristön kehittämiseksi?
- Onko ehdotuksesi otettu huomioon tai toteutettu?
- Mistä mahdolliset tiedonkatkokset mielestäsi johtuvat?
- Kerro esimerkkutilanne.
- Miten kehittäisit vuorovaikutusta työpaikallasi?